

## **JURNAL ARTIKEL**

### **ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN GUNUNGPATI KOTA SEMARANG**

Oleh :

Armediana Sukmarwati, Dra. Margaretha Suryaningsih, MS. , Dr. Ida Hayu DM, MM

**Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro**

Jl. Profesor Haji Sudarto, Sarjana.Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

#### **ABSTRACT**

Employee performance problems can be inferred from the existence of the office at a time when employees are out of work hours with personal interests . Lack of discipline from the initial field observations suggest that in the district of Semarang Gunungpati there are still some employees who do not come right time.In addition there are also employees who can not do the work in accordance with the targets that have been seen ditentukan.Rendahnya employee discipline level of employee go to work ( at 08.00 pm ) and return home early ( before 14:15 hours GMT) from the provisions comes to work at 7:15 pm and return at 15:15 pm . Decrease in employee discipline characterized by the presence of morning and afternoon rally . these provisions are stipulated in Government Regulation No. 53 on Employee Discipline . Performance is not running optimally for pushing me to do this research . The research problem is : Why is the performance of employees in the District Gunungpati not optimal ? Factors what is the bottleneck of the performance of employees in the District Gunungpati Semarang ? To answer the problem and the research objectives using Mangkunagara , ( 2007:14 ) , employee performance is influenced by three factors , namely : individual factors , psychological factors , organizational factors , there are also factors that defined Rival Rival ( 2003:317 ) as a factor that can hinder performance , in this case Rival defines a three ( 3 ) main groups : legal 1.Kendala / legal.2.Bias penilai.3.Pengaruh assessment pribadi.4.Kesalahan opinion that tends terpusat.5.Gaya judgment in evaluating the performance . study was to use domain analysis techniques and technical analysis scorecard.Terdapat two sources of data used are primary data and the use of techniques sekunder.Penelitian depth interviews , observation , and documentation , as well as literature list of questions relating to the performance of employees in the district Gunungpati data.Berdasarkan collect the results showed that the performance of the mountain district employees including superior starch , can be seen from several phenomena that exhibit superior performance , namely compliance with government regulations the performance assessment , performance appraisal format Gunungpati in Semarang district , sanction violations given performance , the influence of personal opinion about the performance appraisal district Gunungpati in Semarang city , the errors tend to focus on performance in the district Gunungpati , leadership styles in evaluating the performance of employees in the

city of Semarang district Gunungpati , training , feedback , performance appraisal techniques are appropriate . It is also supported by the results of the scorecard ( 3.4 ) including the superior category . However, there is also a phenomenon that has a value that is slightly less background and demographic this is because each of the employees is less ideology and understand the role of the work should be done and the circumstances surrounding that sometimes less support , but it can inadvertently affect their performance.

## **1.1 Pendahuluan**

### **Latar Belakang**

Permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang keluar kantor diwaktu jam kerja dengan kepentingan pribadi. Rendahnya disiplin pegawai dari hasil pengamatan awal dilapangan menunjukkan bahwa di kecamatan gunungpati kota semarang masih ada beberapa pegawai yang datang tidak tepat waktu , yang menyebabkan tertundanya pekerjaan yang seharusnya diselesaikan tepat pada hari itu juga. Selain itu ada pula pegawai yang tidak dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Ketika seorang pegawai tidak bisa menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan mengandalkan tugas yang dibebankan kepada pegawai lain ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Kecamatan Gunungpati belum optimal. Rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai terlihat dari pegawai yang masuk kerja (jam 08.00 WIB) dan pulang nya awal (sebelum jam 14.15 WIB) dari ketentuan masuk kerja jam 07.15 WIB dan pulang jam 15.15 WIB. Menurunnya disiplin pegawai yang ditandai dengan kehadiran apel pagi dan siang. Pelaksanaan tugas rutin. Apel pagi dan siang yang mengikuti hanya sedikit dan orang-orang tertentu, ketentuan tersebut sudah diatur dalam PP No 53 tentang Disiplin Pegawai.

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang.
- Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat kinerja di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang.

## **1.3 Teori**

- **Kaitan Administrasi Publik dengan Penilaian Kinerja**

Administrasi publik, menurut M.Pfifner (dalam Ali Mufiz, 2004 : 1-7) adalah koordinasi dari usaha-usaha kolektif yang dimaksudkan untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Sementara Dwight Waldo (1991:17-18) mendefinisikan bahwa administrasi publik adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah, administrasi publik adalah suatu seni dan ilmu tentang manajemen yng dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara. Kemudian, menurut George J. Gordon pengertian administrasi publik merupakan seluruh proses yang dilakukan oleh organisasi maupun perorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang

dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif dan peradilan.

Kaitan antara administrasi publik dengan penilaian kinerja adalah orientasi penilaian kinerja dalam konsep administrasi publik, yaitu dalam pemerintahan mengikuti paradigma “*reinventing government*” atau “*post-bureaucratic*”, yang mengutamakan pengukuran kinerja pada hasil akhir atau tujuan serta visi organisasi, dan buan pada kemampuan mandanai input dan menjalankan proses. Dan pada saat ini tuntutan akan “good government” dalam standart penilaian kinerja pemerintahan adalah mutlak.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Mangkunegara, (2007:14), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni :

*Faktor individual* yang terdiri dari:

- Kemampuan dan keahlian
- Latar belakang
- Demografi

*Faktor psikologis* yang terdiri dari:

- Persepsi
- Attitude

- Personality
- Pembelajaran
- Motivasi

*Faktor organisasi* yang terdiri dari:

- Sumber daya
- Kepemimpinan
- Penghargaan
- Struktur
- Job design

Irawan (2000 : 588) menyatakan bahwa: “ Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur”. Sehingga kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas yang berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan.

Menurut Mangkunegara (2007 : 7), kinerja adalah sepadan dengan prestasi kerja *actual performnce*, yang merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Dharma (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan prilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Selain pada sumber kesalahan dalam penilaian kinerja terdapat pula faktor yang didefinisikan Veithzal Rivai (2003:317) sebagai faktor yang dapat

menghambat kinerja, dalam hal ini Veithzal mendefinisikan menjadi 3 (tiga) kelompok utama yaitu:

1. Kendala hukum/ legal. Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan penempatan mungkin ditentang melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan kepada kelalaian.

2. Bias oleh penilai (penyelia). Setiap masalah yang didasarkan kepada ukuran subyektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk – bentuk bias yang umumnya terjadi adalah:

a. Halo effect terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi terhadap kinerja baik dalam arti positif dan kinerja jelek dalam arti negatif.

b. Kesalahan yang cenderung terpusat. Beberapa penilai tidak suk menempatkan karyawan ke dalam posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif dan dinilai sangat negatif.

c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

3. Mengurangi bias penilaian. Bias penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai.

#### **1.4 Metode Penelitian**

##### **A. Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif.

##### **B. Fokus dan Lokus Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis mengambil lokus penelitian di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang.

Fokus dalam penelitian ini adalah Analisis Kinerja Pegawai di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang.

##### **Pemilihan Informan**

###### **a. Teknik Pemilihan Informan**

Informan merupakan sumber data primer, dimana seorang informan haruslah orang yang mengerti dan memahami betul mengenai topik penelitian. Informan pada penelitian ini ditentukan secara purposive yaitu:

1. Sutrisno, SH jabatan Sekcam
2. Sutomo, SH jabatan kasi trantibum
3. Sutomo, SH jabatan kasi trantibum
4. Al frida V.S,S,STP.M.Si jabatan kasi pemerintahan
5. Marsumul, SH jabatan kasubag perencanaan dan evistensi
6. Sutiknyo, SE jabatan kasubag umum dan kepegawaian
7. Agung sugiharto jabatan kasubag keuangan
8. Teguh budi haryono jabatan staf
9. Ardian widiardi,A.Md jabatan staf

10. Nilta tsuroya, S.Pd,SE jabatan staf

11. Ety ediyati,SE jabatan staf

12. Imrotun nurul S,SE jabatan staf

13. Kurotun,SE jabatan staf

14. Sri sukaryati,SE jabatan staf

15. Tri ariningsih jabtan staf

16. Mutmainah jabatan staf

17. Pariya jabatan staf

## 2. Responden

Responden yang diambil untuk mendukung data kualitatif yaitu dipilih dari pengguna jasa layanan (masyarakat gunungpati yang saat itu mendapatkan layanan) sebanyak 17 orang.

### C. Instrumen Penelitian

- Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dengan cara pengamatan dan pencatatan dengan sistematis, fenomena-fenomena yang diteliti, peneliti sebagai pengamat dalam hal ini untuk melihat kegiatan yang dilakukan pegawai.

- Dokumentasi

Dokumentasi adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen aktual.

- Wawancara

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara. Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan lisan.

- Daftar Pertanyaan ( untuk responden pengguna jasa layanan )

- Studi Pustaka

Teknik pengumpulan data dengan cara mencari informasi dari literature dan buku yang relevan dari penelitian

### D. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis data menggunakan teknik analisis domain dan teknik analisis scorecard.

### PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai kecamatan gunung pati termasuk unggul, ini dapat dilihat dari beberapa fenomena yang menunjukkan kinerja unggul, yaitu kemampuan, keahlian, persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi, sumber daya, kepemimpinan, job design, kesesuaian peraturan pemerintah dengan penilaian kinerja, format penilaian kinerja di kecamatan gunungpati kota semarang, sanksi yang diberikan terjadi pelanggaran kinerja, pengaruh penilaian pendapat pribadi tentang kinerja di kecamatan gunungpati kota semarang, kesalahan yang cenderung terpusat pada kinerja di kecamatan gunungpati, gaya kepemimpinan dalam mengevaluasi kinerja pegawai di kecamatan gunungpati kota semarang, pelatihan, umpan balik, teknik penilaian kinerja yang sesuai. Hal ini juga didukung dari hasil scorecard (3,4) termasuk kategori unggul.

Namun demikian juga terdapat fenomena yang memiliki nilai sedikit kurang yaitu latar belakang dan demografi hal ini disebabkan karena masing-masing dari pegawai kurang begitu faham dan

mengerti akan peran pekerjaan yang seharusnya dikerjakan dan keadaan sekitar yang terkadang kurang mendukung, padahal hal tersebut tanpa disengaja dapat mempengaruhi kinerja mereka.

## **PENUTUP**

## **SIMPULAN**

Berdasarkan dengan hasil penelitian secara garis besar dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai kecamatan gunungpati adalah baik.

### **1. Kinerja**

Dilihat dari beberapa faktor yaitu individual memiliki keahlian yang cukup baik, namun pada kemampuan, latar belakang dan demografi sudah baik. begitu juga dengan faktor psikologis yaitu persepsi, personality, pembelajaran dan motivasi yang sangat baik, meskipun begitu attitude pegawai di kecamatan baik. selain itu terdapat faktor organisasi dengan sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan struktur sudah baik, begitu juga dengan job design yang sangat baik pula, hal ini dikarenakan masing-masing pegawai saling membantu satu sama lain.

### **2. Faktor yang menghambat**

Ada beberapa karyawan yang diberikan pekerjaan kadang-kadang mereka menyelesaikannya tidak tepat waktu, hal ini akan berdampak pada penurunan kinerja, tetapi mereka mengatakan bahwa tidak selesainya pekerjaan tepat waktu disebabkan karena atasan memberikan pekerjaan lain diluar tupoksi yang harus diselesaikan lebih dulu, sehingga beberapa pekerjaan yang sudah

dikerjakan tertunda. Padahal standart kinerja salah satunya diukur dari penyelesaian pekerjaan tepat waktu.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil simpulan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Didalam penilaian kinerja pegawai cenderung tidak berani ekstrim (sangat baik atau buruk), tapi rata-rata ada di wilayah aman (baik). Ini menunjukkan adanya kesalahan evaluasi kinerja pegawai yang terpusat pada pimpinan, seharusnya pimpinan berani menilai secara obyektif (sangat baik, baik atau cukup buruk). Ini akan berdampak pada penurunan motivasi pegawai yang kinerjanya baik.

2. Latar belakang pendidikan ternyata sangat berpengaruh pada kinerja pegawai, walaupun secara keseluruhan kinerja pegawai kecamatan gunungpati baik, tetapi ada beberapa yang kinerjanya hannya cukup, mereka rata-rata yang berpendidikan SD-SLTA yang jumlahnya di kecamatan gunungpati sebanyak 9 orang (34%). Utamanya dalam mengerjakan pekerjaan yang berkaitan dengan koordinasi dan monitoring.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Dharma, Surya, 2005, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remja Rosda Karya.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM. Bandung :* PT. Refika Aditama.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis dministrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Pasalong. HARBANI. 2007. *“Teori Administrasi”*. Bandung : Alfabeta
- Irawan, Prasetya, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA-LAN Press, Jakarta.
- Cummings, L.L. and Schwab, D.P. 1973. *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Stewart, V. and Stewart, A. 1977. *Practical Performance Appraisal*. England: Gower Press.
- Rozali Abdullah. 2007. *Pelaksanaan Otonomi Luas dengan Pemilihan Kepala Daerah Secara Langsung*. Jakarta : PT Raja Grasindo.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 sebagaimana telah diamandemen dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan Daerah
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. 1990. *Human Resource Management 4<sup>th</sup> Edition*. USA: Allyn and Bacon.
- Marwansyah dan Mukaram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- Moleong, Lexy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan Nasional (Edisi Keempat). 2008. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hanif Nurcholis. 2007. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta : PT Grasindo
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 sebagaimana telah diamandemen dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan Daerah
- Dwiyanto, Agus, 2003, *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Cetakan Pertama, PSKK, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Liliweri, Alo (1997), *Sosiologi Organisasi*, Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Steers, Richard M, terjemahan Yamin, Magdalena, Pent, 1985 , *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 *tentang Pokok-pokok Kepegawaian*
- Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE : YKPN
- Moh As’ad. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Libery.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Graha Ilmu: Yogyakarta

Armstrong, M. and Baron, A. 1998.  
*Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.

Kartini kartono, 1994, *Psikologi Sosial dan Manajemen Industri*, Rajawali, Jakarta.

Timpe, A. Dale, 2000, *Kinerja*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Veithzal Rivai, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*,

Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.